

### Die Europäisierung des EADS-Konzerns

Behrens, Kai; Clouet, Louis-Marie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behrens, K., & Clouet, L.-M. (2009). *Die Europäisierung des EADS-Konzerns*. (DGAP-Analyse Frankreich, 7). Berlin: Forschungsinstitut der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-131078>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# DGAPanalyse

## Frankreich

Forschungsinstitut der  
Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik

November 2009 N° 7  
ISSN 1865-701X

## Die Europäisierung des EADS-Konzerns

von Kai Behrens und Louis-Marie Clouet

Die DGAPanalysen Frankreich erscheinen  
mit freundlicher Unterstützung der

Robert Bosch **Stiftung**

Redaktion:  
Claire Demesmay, Katrin Sold

**Herausgeber:**  
Forschungsinstitut der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. | Rauchstraße 17/18 | 10787 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 25 42 31-0 | Fax: +49 (0)30 25 42 31-16 | [info@dgap.org](mailto:info@dgap.org) | [www.dgap.org](http://www.dgap.org) | [www.aussenpolitik.net](http://www.aussenpolitik.net)  
© 2009 DGAP

Die DGAP trägt mit wissenschaftlichen Untersuchungen und Veröffentlichungen zur Bewertung internationaler Entwicklungen und zur Diskussion hierüber bei. Die in den Veröffentlichungen geäußerten Meinungen sind die der Autoren.

## Zusammenfassung / Summary

Kai Behrens und Louis-Marie Clouet

### Die Europäisierung des EADS-Konzerns

- Bei seiner Gründung im Jahr 2000 prägte den EADS-Konzern das Prinzip der Gleichberechtigung zwischen deutschen und französischen Partnern und Aktionären. Auf der Managementebene kam dieses Prinzip insbesondere im System des Doppelmanagements zum Ausdruck.
- Unterschiedliche Unternehmens- und Aktionärskulturen sowie Produktionsschwierigkeiten durch inkompatible Produktionsprozesse an den europäischen Standorten, führten zu Spannungen im Unternehmen, die sich mit der Wachstumskrise 2006/2007 verschärften.
- Die Konzernleitung reagierte auf wirtschaftliche Probleme und konzerninterne Differenzen mit der Abschaffung des Doppelmanagements und den Rationalisierungsplänen »Power 8« und »Power 8+«, die Stellenabbau, Standortverlagerung und eine teilweise Produktionsausgliederung vorsehen.
- Die Ende 2008 eingeleitete Strukturreform »FutureEADS« soll durch eine Reduzierung der Geschäftsbereiche, eine Neuverteilung der Führungspositionen nach nationalen Interessen sowie eine engere Anbindung der Tochtergesellschaften an den Mutterkonzern zu einer verstärkten Europäisierung des Konzerns beitragen.
- Trotz fortdauernder nationaler Interessenunterschiede und Misstrauen bei einem Teil der Aktionäre schreiten die Integration und die Europäisierung des Konzerns voran. Die Gründung einer Europäischen Gesellschaft (EG) ebenso wie langsame Herausbildung einer europäischen Identität des Konzerns legen für diese Entwicklung Zeugnis ab.

### The Europeanization of the EADS-Group

- Since its formation in the year 2000, the EADS-Group was governed by the principle of equal rights between German and French partners and shareholders. On the management level, this principle was particularly used in the system of double management.
- Different enterprise and shareholder cultures as well as production difficulties caused by incompatible production processes at the European sites, led to tensions within the group, even intensified by the growth crisis 2006/2007.
- The management of the group reacted to economic problems and internal differences with the end of the double management and the rationalization plans "Power 8" and "Power 8+", which calls for a reduction of staff, an industrial delocalization and a partial outsourcing of production processes.
- The structural reform "FutureEADS", introduced at the end of 2008, should contribute to an increasing Europeanization of the group by a reduction of operations, a redistribution of leadership positions according to national interests as well as closer binding of subsidiaries to the holding group.
- Integration and Europeanization of the group is progressing despite continuing differences of national interest and distrust among some shareholders. The foundation of a European society (ES), just like a steady development of a European identity within the company, bear witness to this development.

## Inhalt

Die Grenzen eines transnationalen Konzerns .....	5
Ein schwieriges Gleichgewicht zwischen ungleichen Partnern .....	5
Die Krise 2006/07 und die Spannungen zwischen Frankreich und Deutschland .....	7
Die unterschiedlichen Aktionärskulturen .....	9
Die Wachstumskrise von EADS .....	10
Abschaffung des Doppelmanagements und problematische Produktionsverlagerungen .....	10
Die Schwierigkeiten der Luftfahrtprogramme .....	12
Eine erzwungene Europäisierung .....	14
Die erste industrielle Umstrukturierung von EADS .....	14
Angemessener Gewinn für jedes Land versus europäische Wirtschaftsinteressen? .....	15
Auf dem Weg in Richtung einer wahren Europäisierung von EADS? .....	17
Machtkampf der Nationen oder Europäisierung .....	19
Anmerkungen .....	20

Aktienbesitz am 10. Juli 2009

# Die Europäisierung des EADS-Konzerns

Kai Behrens und Louis-Marie Clouet

EADS war mit der Absicht gegründet worden, durch eine Fusion europäischer Unternehmen der Konkurrenz großer amerikanischer Hersteller standhalten zu können und gemeinsam die Kosten für die Entwicklung von High-Tech-Programmen aufzubringen. Eines der Gründungsmotive war also der Wunsch nach Souveränität – eine Zielsetzung, die auch dem System eines gleichberechtigt zwischen Deutschland und Frankreich aufgeteilten Managements zu Grunde liegt.

Spätestens seit 2005 sah sich EADS jedoch verstärkt mit politischen- und wirtschaftlichen Problemen konfrontiert, die die Grenzen des Doppelmanagements offensichtlich machten: Es kam zu Spannungen innerhalb der Unternehmensleitung und unter den Aktionären, die teilweise in gerichtlichen Auseinandersetzungen endeten. Die großen EADS-Programme hatten zudem mit Problemen bei der industriellen Fertigung zu kämpfen.

Diese Krise veranlasste die Konzernleitung eine grundlegende Reform der Konzernstruktur voranzutreiben, um so die wirtschaftliche Effizienz des Unternehmens zu steigern. Mit den angestoßenen Reformen entwickelte sich EADS kontinuierlich von einem Zusammenschluss nationaler Unternehmen zu einem genuin europäischen Konzern.

Dieser Prozess der Europäisierung des Konzerns war von Spannungen zwischen der lokalen und der nationalen Ebene der Industriepolitik beider Länder geprägt. Zusätzlich erschwerten die Reformen die Notwendigkeit, die wirtschaftlichen Interessen der Aktionäre nach und den Anpassungsdruck der Globalisierung in der Neuorganisation der Produktion zu berücksichtigen.

## Die Grenzen eines transnationalen Konzerns

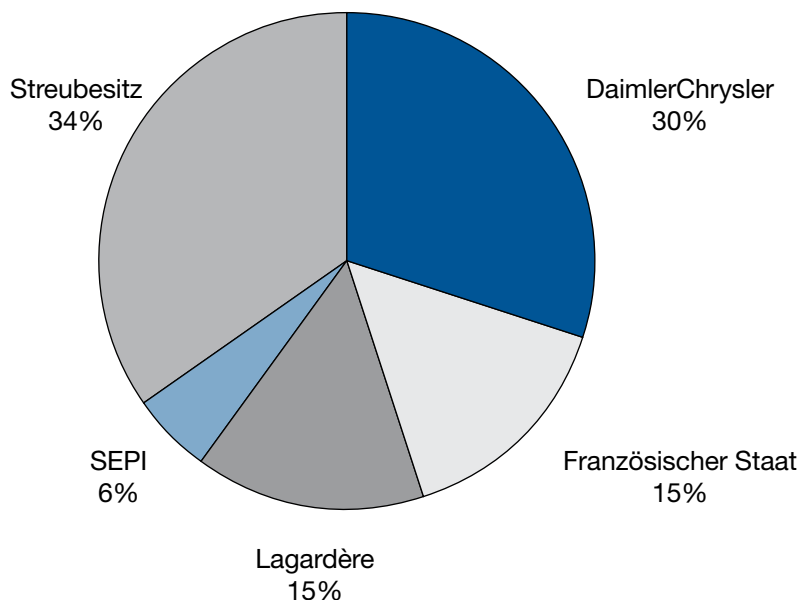
### Ein schwieriges Gleichgewicht zwischen ungleichen Partnern

Neun Jahre nach der offiziellen Gründung des Konzerns ist die Rechnung aufgegangen und die Eingliederung von einst unabhängigen nationalen Firmen in eine Unternehmensgruppe gelungen. Aus dem Prinzip der Gleichberechtigung zwischen den Partnerländern ist allmählich ein integrierter Konzern entstanden.

EADS ging im Jahr 2000 aus dem Zusammenschluss französischer und deutscher Unternehmen hervor, die in ihrem jeweiligen Land bereits gut aufgestellt waren. In Frankreich hatte sich im Jahr 1999 das staatliche Unternehmen Aérospatiale mit dem zum Lagardère-Konzern gehörenden Privatunternehmen Matra zusammengeschlossen. In Deutschland war es der DASA-Konzern, der seit 1989 die Unternehmen Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm, MTU München und Telefunken Systemtechnik vereinte und zu denen 1997 noch Siemens Sicherheitstechnik hinzukam. Der dritte an EADS beteiligte Partner, das spanische Unternehmen CASA, war mit seinen 1,2 Milliarden Euro Umsatz (1999) und seinen 7340 Mitarbeitern über die SEPI-Holding zu 100 Prozent in Besitz des spanischen Staates.

Im Jahr 2008 erzielte EADS einen Umsatz von 43,3 Milliarden Euro, das Auftragsvolumen belief sich auf 400 Milliarden Euro, und das Unternehmen zählte 118 349 Beschäftigte.<sup>1</sup> Dem europäischen Konzern gelang es, sich in den jeweiligen Marktsegmenten seiner Geschäftsbereiche zu behaupten. In den siebziger Jahren stammten noch 90 Prozent der weltweit verkauften Linienflugzeuge aus amerikanischer Herstellung<sup>2</sup> (von der sowjetischen Produktion abgesehen). Im Jahr 2008 dagegen belegte Airbus im Bereich der zivilen Luftfahrt den ersten Platz vor Boeing in der Kategorie der Flugzeuge mit einer Kapazität von mehr als

## EADS-Aktienbesitz am 10. Juli 2000



Quelle: über <http://www.eads.net>, Zusammenstellung von den Autoren.

100 Passagieren. Dies entsprach 83,2 Prozent des Gesamtumsatzes von EADS.<sup>3</sup> Die EADS-Tochter Eurocopter ist international führend in der Herstellung von Zivilhubschraubern und von Hubschraubern zur behördlichen Nutzung durch die Polizei. EADS »Defence & Security« (DS) ist der wichtigste Produzent von Militärelektronik für das deutsche Verteidigungsministerium und einer der größten Hersteller von militärischen Elektronik- und Informationssystemen in Europa. Das stark französisch geprägte EADS Astrium stellt die U-Bootraketen für die französische Nuklearstreitmacht (SLBM vom Typ M-51) her, produziert Ariane-Raketen und organisiert das Satellitengeschäft. Der Unternehmensteil »Military Transport Aircraft« (MTAD) war noch bis vor Kurzem für den Bau von Militärflugzeugen verantwortlich (A400M, Tankflugzeuge).<sup>4</sup> Hinzu kommen Beteiligungen an wichtigen Joint-Venture-Unternehmen wie dem Lenkflugkörperhersteller MBDA und ATR, dem Hersteller von Regionalflugzeugen.

Das Gründungsprinzip von EADS war die gleichberechtigte Aufteilung zwischen deutschen und französischen EADS-Aktionären: Die Holding SOGEADE, die dem französischen Staat und der Lagardère-Gruppe gehört, und Daimler hielten jeweils 30 Prozent des Kapitals des neuen

Konzerns. Beide Parteien stellten jeweils einen Vorsitzenden – ursprünglich waren dies Manfred Bischoff und Jean-Luc Lagardère – und entsandten zwei Vertreter in den Verwaltungsrat, zu denen der spanische Vertreter von SEPI, der französische und der deutsche Vorsitzende, der Finanzdirektor von EADS und der Exekutivdirektor von Airbus hinzu kamen.

Alle weiteren Leitungsposten wurden im Sinne eines Doppelmanagements nach dem deutsch-französischen »Gleichverteilungsprinzip« besetzt, wobei auch die spanische Beteiligung nicht vergessen wurde. An der Spitze des Konzerns standen ein französischer und ein deutscher Generaldirektor; ursprünglich waren dies Philippe Camus und Reiner Hertrich. Wurde eine Funktion mit einem Deutschen besetzt, musste auch für einen Franzosen eine entsprechende oder eine ähnliche Stelle geschaffen werden. Dabei wurde das Prinzip des »wechselseitigen Berichtswesens« angewendet – ein Direktor hatte stets einen Vorgesetzten der jeweils anderen Nationalität. Diese Vorgehensweise stellte sich jedoch schnell als unpraktikabel heraus, da es zu Doppelungen und Kommunikationsschwierigkeiten kam. Das Misstrauen wuchs und nationale Spannungen verstärkten sich. Hinzu kamen beträchtliche Mehrkosten. Jede Ernennung war

begleitet vom Verdacht, dass nationalen Interessen Vorrang vor tatsächlicher Kompetenz eingeräumt worden war.

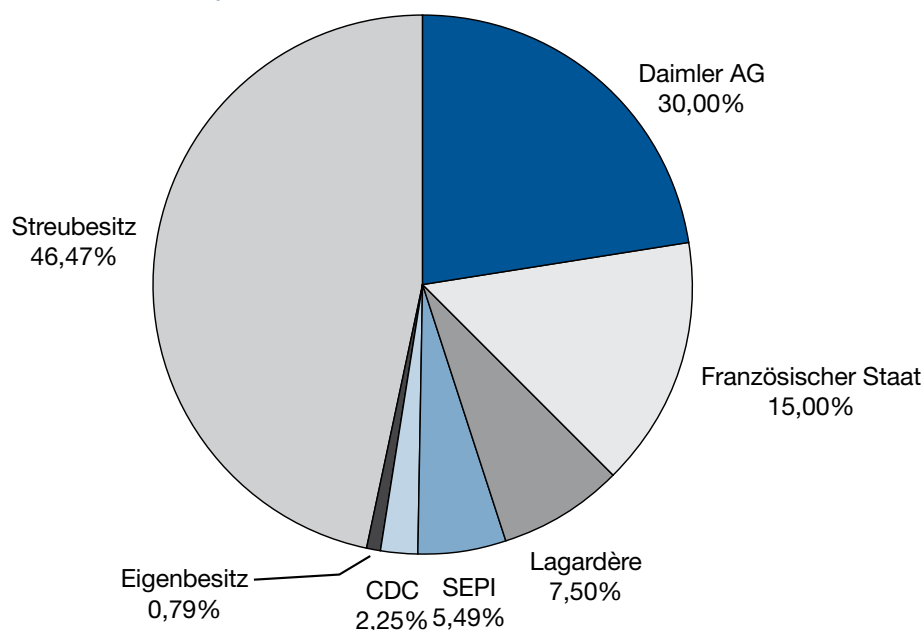
Die unternehmerische Organisation des EADS-Konzerns war stark von der jeweiligen Unternehmenskultur seiner Gründungspartner geprägt. Ihr Zusammenschluss führte daher zu Spannungen, die nicht nur Franzosen und Deutsche betrafen: Innerhalb von MBDA standen die Raketenprogramme von Aérospatiale und Matra nach wie vor unter dem Einfluss der vorherigen Wettbewerbssituation. In den Führungsstrukturen bestand eine starke Konkurrenz zwischen den vom Privatunternehmen Matra kommenden Führungskräften, den sogenannten »Lagardère boys«, und den vom staatlichen Unternehmen Aérospatiale übernommenen lei-

verwickelt waren. Auch zwischen französischen bzw. deutschen Aktionären und ihren jeweiligen Regierungen nahmen die Spannungen zu.

### Die Krise 2006/07 und die Spannungen zwischen Frankreich und Deutschland

2006 war für EADS ein besonders schwieriges Jahr. Das neugegründete Unternehmen geriet in seine erste Wachstumskrise. Im Kopf-an-Kopf-Rennen zwischen Airbus und Boeing lag der amerikanische Konzern im Bereich der Linienflugzeuge in Menge und Wertumfang der Aufträge plötzlich wieder vorn. Pläne des als Alternative zum Boeing 787 Dreamliner konzipierten Langstreckenflugzeugs A-350 schienen auf Grund einer zu kurzen Entwicklungszeit unausgereift und wurden von

### EADS-Aktienbesitz im April 2006



Quelle: über <<http://www.eads.net>>.

tenden Angestellten. Diese Spannungen traten nach dem Tod Jean-Luc Lagardères im März 2003 offen zutage und lösten innerhalb der Führungsgruppe einen regelrechten franko-französischen Grabenkrieg aus, der durch die Spannungen zwischen Deutschen und Franzosen zusätzlich verstärkt wurde. In dieser angespannten Situation kam es zu mehreren in den Medien ausgetragenen politischen und gerichtlichen Affären (Clearstream), in welche die Konzernleitung und hohe französische Politiker

den Airbus-Kunden heftig kritisiert. Airbus sah sich gezwungen, das Modell zu überarbeiten und eine leistungsstärkere, aber auch erheblich teurere und technologisch anspruchsvollere Neuentwicklung – den A-350 XWB (eXtra Wide Body) – vorzustellen.

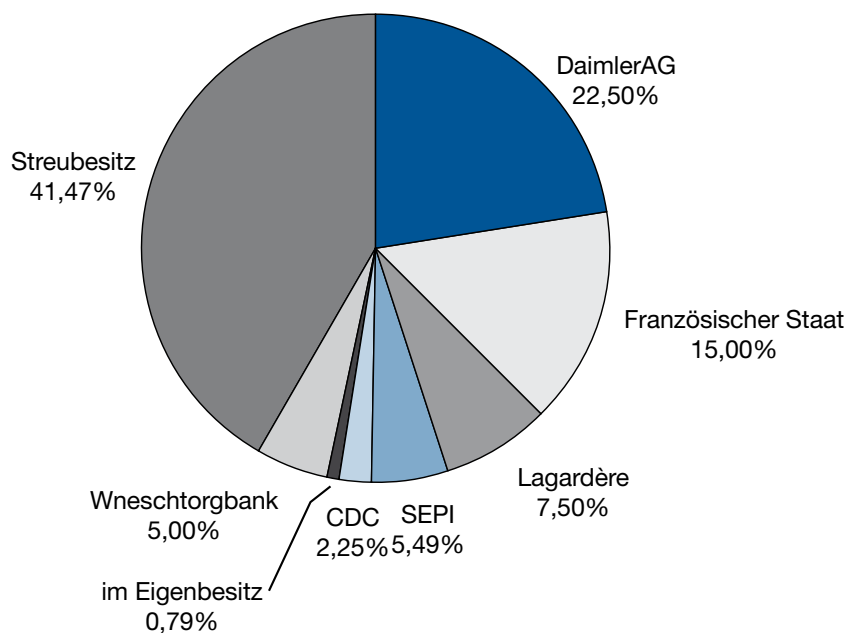
Nach der pompösen Vorstellung des neuen Airbus A-380 im Januar 2005 traten bei dem größten Linienflugzeug, das jemals entwickelt wurde,



zunehmend Produktionsschwierigkeiten, wie beispielsweise die mangelnde Kompatibilität zwischen den elektrischen Systemen der verschiedenen Flugzeugsegmente, auf. Die elektrischen Komponenten der ersten Modelle mussten gar von Hand installiert werden, bevor die Serienproduktion anlaufen konnte.<sup>5</sup> Diese Schwierigkeiten waren der unzureichenden Abstimmung bei den Entwicklungsmodulen geschuldet, die von Airbus an den französischen und deutschen Standorten eingesetzt wurden: »Airbus hat es nie geschafft, sein Entwicklungs- und sein Informatiksegment wirklich zu integrieren. Die in Hamburg und in Toulouse verwendeten Module, vor allem die CAD-Elemente

Diese Fertigungsprobleme sind sowohl der geografischen Distanz zwischen den verschiedenen Standorten von Airbus als auch kulturellen Unterschieden in der Arbeitsorganisation geschuldet.<sup>8</sup> Der Flugzeugbauer war als wirtschaftliche Interessengemeinschaft (GIE, Groupement d'Intérêt Economique) konzipiert worden. Jedes Land hatte seine spezifischen unternehmerischen Interessen und staatlichen Finanzierungsmodelle in die gemeinsame Firmenstruktur eingebracht und »erhielt« im Gegenzug einen angemessenen Anteil an Arbeitsplätzen und Produktionsstätten auf seinem Territorium. Diese Organisation hatte sich bei der Entwicklung der ersten Airbus-Maschinen als

### EADS-Aktienbesitz im August 2006



Anmerkung: Nur die Daimler AG, der französische Staat und die Gruppe Lagardère, Teil der SOGEADE, sowie SEPI bilden den Aktionärspekt der EADS. Am 9. Februar 2007 hat die Daimler AG ein Abkommen mit einem Konsortium von deutschen staatlichen und privaten Kapitalgebern geschlossen, um ihre eigene Beteiligung auf 7,5% zu verringern

Quelle: über <<http://www.eads.net>>.

(Computer Assisted Design) sind nicht dieselben, in Deutschland hat man sich immer gegen die Einführung des von Dassault Electronics entwickelten Systems CATIA gesträubt.«<sup>6</sup> Montiert wird das Flugzeug in Toulouse nach französischen Standards, die Endbearbeitung und Einrichtung für die Auslieferung erfolgt an mehreren Standorten nach deutschen Standards. Parallel dazu verfügt jedes Land über eine eigene Infrastruktur und eigene Testverfahren, um die Alltagstauglichkeit der Maschinen zu prüfen.<sup>7</sup>

durchaus vorteilhaft erwiesen. Die Logik der wirtschaftlichen Interessengemeinschaft und der angemessenen Teilhabe stieß jedoch 2006 angesichts der Entwicklung einer neuen Generation wesentlich komplexerer Flugzeuge an seine Grenzen.

Die Entwicklungs- und Produktionsstandorte von Airbus waren zu weit voneinander entfernt. Zum damaligen Zeitpunkt gab es etwa vierzig Airbus-Standorte in Europa. Die starke Zersplitterung der Produktion entsprach der Logik der Arbeits-

teilung und der Spezialisierung entsprechend den vorhandenen Kompetenzen, die auch die Nähe zu den Zulieferunternehmen und den lokalen Forschungszentren der Hochschulen berücksichtigte.<sup>9</sup> Der Erfolg von Airbus beruhte vor allem auf dieser »vernetzten Unternehmensstruktur«. Auch Boeing besaß damals eine vergleichbar komplexe und über noch wesentlich größere Entfernungen in den Vereinigten Staaten hinweg organisierte Struktur.<sup>10</sup>

Die Ankündigung der ersten Lieferverzögerungen für den A-380 am 13. Juni 2006 ging mit einem Finanzskandal einher. Mehrere hohe EADS-Verantwortliche hatten am Vortag dieser Ankündigung, in deren Folge die EADS-Aktie 36 Prozent ihres Wertes einbüßen sollte, ihre Stock Options verkauft. Die Behörde zur Überwachung der Finanzmärkte (AMF) leitete parallel zu der gerichtlichen eine eigene Untersuchung aufgrund des Verdachts auf Insidergeschäfte ein.<sup>11</sup> Am 30. Mai 2008 wurde gegen den EADS-Generaldirektor und ehemaligen Airbus-Exekutivdirektor, Noël Forgeard, sowie gegen andere Führungskräfte im Rahmen der gerichtlichen Untersuchung ein Ermittlungsverfahren eingeleitet.<sup>12</sup> Durch diese 2009 noch andauernden Ermittlungen könnten auch einige Vertreter der gegenwärtigen EADS-Führung, darunter der Airbus-Exekutivdirektor Thomas Enders, gerichtlich zur Verantwortung gezogen werden. In Deutschland werden diese Ermittlungen teilweise als ein Versuch der französischen Seite gewertet, die Position der deutschen Vertreter in der Konzernleitung zu schwächen.<sup>13</sup>

Am 5. April 2006 kündigte das Telekommunikationsunternehmen Alcatel seinen Einstieg beim Luft- und Raumfahrtkonzern Thales mit einem Aktienanteil von 21,6 Prozent an. Durch die Einbeziehung des Satellitengeschäfts von Alcatel erhöhte Thales im Vergleich zum Jahr 2005 seinen Umsatz um 20 Prozent. Die neue Tochtergesellschaft Thales Alenia Space positionierte sich als Hauptkonkurrent von Astrium. Dieses Abkommen läutete das Ende des von Noël Forgeard vorangetriebenen Projekts »Airbus spatial« ein. Das Scheitern dieses Konzepts war zum Teil der Entscheidung der französischen Regierung zugunsten der Fusion von Alcatel und Thales geschuldet. Der

deutsche EADS-Partner hatte eine Übernahme von Thales durch EADS abgelehnt, da man ein Übermaß an französischem Einfluss befürchtete.<sup>14</sup> Der Zusammenschluss von Thales und Alcatel musste sich so wie eine Brückierung der EADS-Führung ausnehmen.

Am 2. Juli 2006 trat Noël Forgeard von seiner Funktion als EADS-Generaldirektor zurück und wurde von Louis Gallois abgelöst. Gustav Humbert trat seinerseits als Airbus-Generaldirektor zurück. An seine Stelle trat Christian Streiff, der nach nur vier Monaten in dieser Funktion wieder abgelöst wurde. Louis Gallois übernahm daraufhin beide Funktionen und wurde CEO von EADS und von Airbus. Mit diesen Ernennungen fand die Führungskrise im EADS- und Airbus-Konzern ihr vorläufiges Ende.

### Die unterschiedlichen Aktionärskulturen

Die EADS-Gründerstaaten können ihren Einfluss direkt durch eine Kapitalbeteiligung oder indirekt durch Aufträge und Finanzierungshilfen (rückzahlbare Vorschüsse, Subventionierung der Errichtung von Betriebsstätten usw.) geltend machen.

Von Beginn an sorgte die Frage, welche Rolle der Staat als Aktionär des Konzerns zu spielen habe, für Spannungen zwischen deutschen und französischen Anteilseignern. Während der Verhandlungen, die schließlich zur Gründung von EADS führten, hatte sich die deutsche Seite, allen voran Daimler, einer Beteiligung des französischen Staates am Kapital des künftigen Konzerns vehement widersetzt. In der Wirtschaftskultur der Bundesrepublik hat sich der Staat in die Führung eines im wesentlichen privaten und gewinnorientiert geführten Industriekonzerns nicht einzumischen.<sup>15</sup> Für die französische Seite dagegen war es unvorstellbar, dass die Gründung eines strategisch so bedeutenden Unternehmens ausschließlich private Kapitalinteressen verfolgen sollte, ohne dass der Staat über Kontrollrechte verfügt. In Frankreich war der Staat nach dem Zweiten Weltkrieg durch seine politische und finanzielle Förderung der französischen Luftfahrtindustrie zur wichtigsten industriepolitischen Triebkraft geworden. Das staatliche Unternehmen Aérospatiale kann als Paradebeispiel

eines Industriekonzerns à la française gelten. Durch den Beitritt des privaten Konzerns Lagardère zum Investorenkonsortium konnte der Vorwurf der staatlichen Einmischung entkräftet, zwischen dem französischen Staat und Daimler vermittelt und EADS schließlich gegründet werden. Die französischen Aérospatiale-Mitarbeiter warfen dem französischen Staat und Lagardère jedoch noch lange vor, den Ausverkauf ihres Unternehmens betrieben zu haben, um eine paritätische Kapitalaufteilung zwischen Frankreich und Deutschland zu ermöglichen.

Protektionistische Maßnahmen gab es jedoch auch in Deutschland. Die Besonderheiten des »Rheinischen Kapitalismus« hatte es großen deutschen Unternehmen lange Zeit ermöglicht, feindliche Übernahmeversuche ausländischer Firmen abzuwehren.<sup>16</sup> Die »Deutschland AG«<sup>17</sup> war traditionell um einen Kern von Kapitaleignern in Gestalt der Industriellenfamilien (Diehl, Porsche, ...) und der großen Finanzkonzerne organisiert, was die Bedeutung der Börse bei der Unternehmensfinanzierung relativierte. Der Staat brauchte nicht zu intervenieren, das System an sich war in der Lage, die deutschen Unternehmen zu schützen. Im föderalen System der Bundesrepublik haben die Bundesländer zudem einen wesentlich stärkeren Einfluss in regionalen wirtschaftlichen Angelegenheiten, als dies in Frankreich der Fall ist: Niedersachsen, beispielsweise, besitzt den »golden share« am Kapital der Volkswagenwerke. Bis zu den von der Schröder-Regierung durchgesetzten wichtigen Reformen zur Öffnung des Kapitals von deutschen Unternehmen<sup>18</sup> schien Frankreich teilweise wesentlich offener für ausländische Investitionen zu sein als die Bundesrepublik.<sup>19</sup>

Die EADS-Hauptaktionäre waren geteilter Meinung, was die Einführung eines Vetorechts (»golden share«) anbelangte.<sup>20</sup> Um das EADS-Kapital zu schützen, wäre die Schaffung einer Vorzugsaktie »eine gute Sache«, meinte Arnaud Lagardère, vorausgesetzt, dieser »golden share« »ist so flexibel, dass EADS auch weiterhin Investoren anzieht.«<sup>21</sup> Der Vorsitzende des EADS-Verwaltungsrats, Rüdiger Grube, erklärte, das Kapital des europäischen Flugzeugbauers so regeln zu wollen, dass einem ausländischen Investor untersagt werde,

sich mit mehr als 15 Prozent am Gesamtkapital zu beteiligen.<sup>22</sup>

Die Frage des »golden share« war nach der Beteiligung Russlands am EADS-Kapital aktuell geworden. Zwischen Mai und August 2006 hatte die russische Staatsbank Wneschtorgbank (WTB) den Kursverfall der Aktie nach Bekanntwerden der Produktionsschwierigkeiten beim Airbus A-380 genutzt und in aller Stille fünf Prozent des EADS-Kapitals erworben. Bald darauf verkündete die russische Regierung ihre Absicht, als Hauptaktionär einen Sitz im Verwaltungsrat einzunehmen, die Beteiligung am EADS-Kapital auf 25 Prozent zu erhöhen und eine stärkere Beteiligung der russischen Luftfahrtindustrie an der Entwicklung künftiger Airbus-Flugzeuge durchzusetzen.<sup>23</sup> Die französischen und deutschen Aktionäre, die den Aktionärspekt auf keinen Fall aufs Spiel setzen wollten, missbilligten die russischen Ambitionen.<sup>24</sup> EADS besitzt als eines der wichtigsten Rüstungsunternehmen und als Inhaber von Technologien, die Bestandteil der nationalen Souveränität sind, eine strategische Bedeutung für Deutschland und Frankreich. Die Präsenz Russlands im Verwaltungsrat hätte darüber hinaus die Aussichten von EADS zunichte gemacht, bei der Auftragsvergabe des amerikanischen Verteidigungsministeriums berücksichtigt zu werden.<sup>25</sup>

## Die Wachstumskrise von EADS

### Abschaffung des Doppelmanagements und problematische Produktionsverlagerungen

Im Juli 2007 einigten sich die französische und die deutsche Regierung darauf, das umstrittene Prinzip des Doppelmanagements an der EADS-Konzernspitze aufzugeben. Die Umstrukturierung betraf auch die Firmensatzung: Den drei Kapitaleignern, die das Unternehmen gegründet hatten, steht seitdem ein Verwaltungsrat aus elf Mitgliedern gegenüber, dem auch vier unabhängige Vorstandsmitglieder angehören.<sup>26</sup>

Mit der Abschaffung des Doppelmanagements verschwanden jedoch nicht automatisch auch die Missverständnisse, Rivalitäten und Spannungen zwischen

den deutschen- und den französischen Mitarbeitern und denen der übrigen Konzernmitglieder (Spanier, Briten u. a.). Bereits bei seinem ersten Besuch in Berlin am 16. Mai 2007 drängte der französische Staatspräsident Nicolas Sarkozy die Deutschen, ein Abkommen zur Reform der Unternehmensstruktur von EADS abzuschließen und das Doppelmanagement aufzugeben.<sup>27</sup> Als Thomas Enders im Juli 2007 die Leitung von Airbus übernahm, wurde das von den französischen Gewerkschaften als eine »Inbesitznahme« durch die Deutschen kritisiert.<sup>28</sup> »Major Tom« sah sich gezwungen, sehr schnell ein Treffen mit den französischen Personalvertretern zu organisieren, um sie zu besänftigen. Die französische Presse kritisierte auch, dass die einzelnen Geschäftsbereiche unter deutsche Leitung gestellt wurden.

Angeichts der Wachstumskrise von EADS beschlossen die Konzernleitung und die Airbus-Direktion den als »Power 8« bezeichneten industriellen Rationalisierungs- und Sparplan. In seiner im Februar 2007 vorgelegten Endfassung sah »Power 8« allein bei Airbus Einsparungen in Höhe von 2,1 Milliarden Euro bis zum Jahr 2010 vor.<sup>29</sup> Die Bekanntgabe von »Power 8« und dem vorgesehenen Abbau von 10 000 Arbeitsplätzen mitten im französischen Wahlkampf hatte eine starke Politisierung des Themas zur Folge. Sämtliche Präsidentschaftskandidaten sprangen für den Erhalt der EADS-Arbeitsplätze in Frankreich in die Bresche.

»Power 8« sah vor, die Produktion einzelner Bauteile hoch qualifizierten Zulieferern zu überlassen, die in der Lage waren, eigenständig an der Entwicklung neuer Airbus-Flugzeuge mitzuarbeiten. Dem Plan zufolge sollten Airbus-Standorte sowohl in Frankreich (Méaulte, Saint Nazaire) als auch in Deutschland (Nordenham, Varel und das EADS-Werk in Augsburg) verkauft werden, was aus mehreren Gründen nicht zustande kam:<sup>30</sup> Die deutsche Seite lehnte den potenziellen amerikanischen Investor Spirit Aerosystems aus Sorge vor Kompetenzverlusten ab, und der Raumfahrtkonzern OHB erwies sich als nicht ausreichend finanzstark, um bei Übernahme der Standorte die von Airbus geforderte Produktivität, Kostenreduzierung und Arbeitsplatzgarantie zu gewährleisten. Auf französischer Seite wurde der Ausrüster Latécoère für

eine Übernahme der Airbus-Standorte als ebenfalls zu schwach eingeschätzt. Die starke Abwertung des Dollar gegenüber dem Euro stellte eine zusätzliche Belastung für die Finanzoperationen dar.

Anfang Oktober 2008 wurde der Standort Laupheim zu einem geschätzten Preis von 200 Millionen Euro an Diehl und Thales verkauft.<sup>31</sup> Nach neunmonatigen Verhandlungen wurde Mitte September 2008 ein Teil des britischen Filton-Werks an den heimischen GKN-Konzern veräußert, der sich verpflichtete, die Produktion am Standort zu erhalten. GKN wurde so zu einem »strategischen Partner« des A-350XWB-Programms.<sup>32</sup>

Gleichzeitig versuchte die Unternehmensleitung, die Produktion der verschiedenen Airbus-Modelle zu optimieren. Hamburg sollte der zentrale Montagestandort für den Airbus A-320 und sein Nachfolgemodell werden.<sup>33</sup> Gegenwärtig wird jedoch dem Produktionsstart des Airbus A-380 und der Entwicklung des A-350XWB Priorität eingeräumt, so dass die für das A-320-Nachfolgemodell notwendigen Investitionen entsprechend zurückgestellt werden. Die A-320-Maschinen verkaufen sich zwar von allen Airbus-Flugzeugen am besten, die größten Margen werden jedoch mit den Großraumflugzeugen A-330, A-340 und den neuen A-350 und A-380 erreicht. Der Aufbau eines Werkes zur Produktion des Airbus A-320 im chinesischen Tianjin sowie das Auftreten neuer potenzieller Konkurrenten bei Flugzeugen mit mehr als 100 Plätzen lassen befürchten, dass dieser Sektor in den kommenden Jahrzehnten von steigendem Kostendruck geprägt sein wird.<sup>34</sup>

Schließlich wurden die drei deutschen Standorte (Varel, Nordenham und Augsburg) in der neu gegründeten Tochtergesellschaft »Premium Aero-tech« zusammengefasst, die bis 2011 bei EADS verbleiben soll. EADS hat sich zum Erhalt der Arbeitsplätze bis zum Jahr 2013 verpflichtet, im Gegenzug sollen die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert und ab 2009 Einsparungen in Höhe von 22,5 Millionen Euro pro Jahr erreicht werden.<sup>35</sup> In Frankreich hat EADS die neue Tochtergesellschaft »Aerolia« gegründet, in der die Standorte Saint Nazaire und Méaulte sowie ein neues Werk in Tunesien zusammengeführt werden.

Die Verhandlungen mit den Gewerkschaften, in denen die Bedingungen der Filialisierung der französischen- und deutschen Standorte ausgehandelt wurden, haben gezeigt, wie schwer es ist, einen multinationalen Konzern nach dem Prinzip der Gleichbehandlung zu führen, wenn sich die Sozialpolitik innerhalb von Unternehmen von Land zu Land deutlich voneinander unterscheidet. Während die französischen Standorte sehr schnell damit begonnen hatten Personal abzubauen, wurde in Deutschland durch die Mitbestimmung der Gewerkschaften der rasche Abbau von Arbeitsplätzen erschwert. Dies ließ bei den französischen Arbeitnehmern die Sorge aufkommen, dass die Last des Arbeitsplatzabbaus allein von den französischen Werken zu tragen sein würde.

Nachdem deutsche Gewerkschaften mit Hilfe von Streiks im November 2008 Forderungen durchsetzen konnten, die zuvor französischen Gewerkschaften verwehrt geblieben waren, reagierte der französische Teil der EADS-Belegschaft irritiert. In der französischen Wahrnehmung hatte die Konzernleitung dem Druck der deutschen Gewerkschaften wieder einmal nachgegeben, während sie gegenüber den französischen Gewerkschaften hart blieb. Es schien, als würde in den Verhandlungen zwischen beiden Ländern »zweierlei Maß« angelegt. Die EADS-Direktion musste beiden Parteien eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter in Deutschland und Frankreich garantieren. Die Missachtung der transnationalen Unternehmensidentität verstärkte hier die auf die nationale Zugehörigkeit fokussierten Spannungen. Einerseits beklagte jede Seite, dass im Konzern keine gemeinsamen Maßnahmen ergriffen wurden, andererseits trug keiner dazu bei, einen wirklich »europäischen« Kompromiss überhaupt zustande kommen zu lassen.

Als Folge der Ausgliederung von Unternehmensteilen und in Erwartung eines Verkaufs oder einer künftigen Selbständigkeit befürchteten die Gewerkschaften und die lokalen Mandatsträger eine dauerhafte Verlagerung der Produktion, die nicht mehr von EADS oder von Airbus, sondern von neuen Tochtergesellschaften betrieben würde. In diesem Zusammenhang wurde auf Aerolia und dessen Werk in Tunesien verwiesen: Der tunesische Standort soll zukünftig für die Produktion der Basis-

elemente zuständig sein, während die komplexeren Bauteile auch weiterhin an den französischen Standorten produziert werden.

Der neue Plan »Power 8+« sieht die Schaffung von Niederlassungen außerhalb von Europa vor. Dieser im September 2008 vorgestellte zweite Plan hat zum Ziel, bis zum Jahr 2012 eine Milliarde Euro einzusparen.<sup>36</sup> »Power 8+« sieht keinen zusätzlichen Abbau von Arbeitsplätzen bei EADS und Airbus vor, will jedoch die Airbus-Organisation den Gegebenheiten der Globalisierung und den sich aus den Wechselkursschwankungen zwischen der Eurozone und der Dollarzone ergebenden Zwängen, anzupassen.

Die Gewerkschaften kritisieren den Plan, der beinhaltet, innerhalb von Airbus-Europa lediglich die Entwicklung und die Endmontage zu erhalten und immer größere Teile der Produktionskette und der Verantwortung den großen Zulieferern zu übertragen. Der EADS-Koordinator der französischen Gewerkschaft Force Ouvrière (FO), Philippe Fraysse, brachte es auf den Punkt: »Man kann sich nicht ein Unternehmensmodell schaffen, das nur die Entwicklung und die Montagebänder beinhaltet.«<sup>37</sup> Die Gewerkschaften bestätigen, dass die Entwicklungsbüros in Indien, China, Russland und den Vereinigten Staaten auf Kosten der europäischen Entwicklungsbüros ausgebaut werden sollen.<sup>38</sup>

Louis Gallois erklärte, dass EADS durch diese Verlagerungsmaßnahmen die notwendige Reduzierung seiner Produktionskosten, vor allem durch die Niederlassungen in China (der weltweit größte Markt für Binnenflugverkehr), in den USA über Mexiko, in Tunesien und in Russland erreichen wolle.<sup>39</sup> Der Konzern stünde zudem vor dem Dilemma, einerseits neue Marktanteile hinzugewinnen zu wollen – weshalb er sich in der Nähe seiner Kunden niederlassen und seinen Geschäftsbereich dort ausbauen müsse – und andererseits seine historisch gewachsene Anbindung an Europa bewahren zu wollen.

### Die Schwierigkeiten der Luftfahrtprogramme

Die organisatorischen Schwierigkeiten schlugen sich deutlich in Form von Problemen bei der Entwicklung mehrerer für die Zukunft von EADS und



von Airbus entscheidender Luftfahrtprogramme nieder.

Aufgrund von Problemen mit der Elektronik des Airbus A-380 mussten Mitarbeiter des Hamburger Werkes nach Toulouse kommen, um dort die Verkabelung von Hand zu Ende zu führen. Diese Arbeit konnte nur von Mitarbeitern aus Hamburg ausgeführt werden, da die Montageanleitungen ausschließlich in Deutsch vorlagen. Diese als vorübergehende Lösung geplante Situation dauerte von 2006 bis 2008 an. An dem entsprechenden Montageband arbeiteten 2000 deutsche Techniker gemeinsam mit 900 Franzosen. Die Lage war äußerst angespannt, da die Deutschen wesentlich mehr verdienten und von ihren französischen Kollegen für die Schwierigkeiten des Programms verantwortlich gemacht wurden.<sup>40</sup> Die Direktion und insbesondere Louis Gallois mussten in Toulouse mehrfach intervenieren, um die Gemüter zu beruhigen.<sup>41</sup>

Die Schwierigkeiten mit dem militärischen A400M-Programm wurden teilweise von den Kunden, d. h. von den Regierungen verursacht (Veränderung der operativen Kriterien des Flugzeugs und der entsprechenden technischen Anforderungen, politische Entscheidung zugunsten eines Konsortiums europäischer Motorenhersteller), doch auch Airbus trägt einen großen Teil der Verantwortung dafür, dass sich die Entwicklung der Maschine verzögerte.<sup>42</sup>

- In der Auseinandersetzung mit Boeing hatte die Konzernleitung der Entwicklung der beiden zivilen Linienflugzeuge A-380 und A-350 Vorrang eingeräumt; das Segment des Airbus A400M glaubte man gesichert, da die Entwicklung von den Verteidigungsministerien finanziert wurde und das Flugzeug für die europäischen Regierungen bestimmt war, denen die Erhaltung einer europäischen Luftfahrtindustrie ein wichtiges Anliegen war.
- Bei der Entwicklung des A400M kam es zu Doppelungen zwischen Airbus, das die wichtigsten Entwicklungsbüros kontrollierte, und »Military Transport Aircraft«, das als Unternehmen mit dem Programm beauftragt worden war. Die Anfang 2009 angekündigte Umstrukturierung, in

deren Verlauf die Tochtergesellschaft »Avions de transport militaire« in Airbus eingegliedert wird, soll dieser Doppelung ein Ende bereiten.

- Die Entscheidungsträger von Airbus und EADS hatten sich hinsichtlich der Entwicklung eines solchen Flugzeugs innerhalb von sechs Jahren überschätzt: Fachleute halten für die Durchführung eines solchen Programms einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren für realistisch, zumal die eigenen Erfahrungen mit der Entwicklung eines Militärtransporters schon etwas zurückliegen.<sup>43</sup>

Der Helikopter NH-90 (NATO Helicopter 90 – NATO-Helikopter der neunziger Jahre) ist ein Hubschrauber für Schwertransporte. Hergestellt wird er von dem Konsortium NH-Industries, das aus den beiden konkurrierenden Helikopterherstellern Eurocopter und AgustaWestland besteht. Diese Konkurrenzsituation erschwerte die Koordinierung zwischen den zur Zusammenarbeit verpflichteten Teams zusätzlich.<sup>44</sup> 1989 sagte man die ersten Lieferungen für 1999 voraus. Nach einem ersten Flug im Jahre 1995 wurde die für 2005 angekündigte Inbetriebnahme des Helikopters um vier weitere Jahre verschoben. Der NH-90 ist ein kommerzieller Erfolg (529 feste Bestellungen aus 14 Ländern), die industrielle Umsetzung des Programms erweist sich jedoch aufgrund der Verzögerungen bei der Entwicklung und der Mehrkosten als sehr komplex. »Die Organisationsform stellt eine Belastung dar, da alle Entscheidungen von den Partnern einstimmig getroffen werden müssen und der NH-90-Helikopter heute in 23 Versionen existiert.«<sup>45</sup>

Das am Ende der achtziger Jahre in Angriff genommene Programm für den Helikopter Tiger begann 2002 mit der Serienproduktion, nachdem von Seiten der französischen und der deutschen Armee die Stückzahl stark reduziert worden war (Kürzung von 215 auf 80 Exemplare auf französischer Seite), was die Stückkosten des Hubschraubers nach oben trieb: Die französische Armee hatte 1999 einen Gesamtauftrag über ein Liefervolumen von 1,94 Milliarden Euro erteilt. Während dieser Gesamtpreis gleich blieb, veränderte sich jedoch die Anzahl der Maschinen mit dem gestiegenen Stückpreis. Unter den wirtschaftlichen Bedingungen

von 2004 betrug der Stückpreis der Tiger-Variante HAP 18 Millionen EUR und der des Panzerabwehrhubschraubers PAH (neuerdings als Unterstützungshubschrauber Tiger UHT bezeichnet) 19,85 Millionen EUR, unter den Wirtschaftsbedingungen von 2007 stiegen diese Preise auf 24,5 bzw. 28,6 Millionen.<sup>46</sup>

Diese Probleme in der Fertigung stellen die Glaubwürdigkeit und damit auch die Zukunft des Unternehmens auf eine harte Probe. Die Finanzierung der Entwicklung neuer Airbus-Maschinen hängt nach wie vor stark von den finanziellen Zuwendungen der Staaten ab. In Zeiten sinkenden Wirtschaftswachstums und schrumpfender Haushalte sind die Regierungen jedoch mehr denn je gezwungen, Investitionen zu rechtfertigen und auf die Profitabilität der von ihnen mitfinanzierten privatwirtschaftlichen Unternehmen zu achten. Diese Schwierigkeiten bieten der EADS-Direktion paradoxerweise die Möglichkeit, ihr Unternehmensstruktur auf eine größere unternehmerische Effizienz hin auszurichten und auf diese Weise nationale Eitelkeiten zu überwinden.

## Eine erzwungene Europäisierung

»In the end it was a fight between globalisation and nationalism, and globalisation won ...«<sup>47</sup> Bei den Umstrukturierungen lag der Fokus auf der Unternehmenstochter Airbus. Betroffen waren jedoch auch die Beziehungen zwischen dem Flugzeugbauer und seinem Mutterunternehmen.

### Die erste industrielle Umstrukturierung von EADS

EADS läutete seine erste wichtige Umstrukturierungsphase Ende 2008/Anfang 2009 unter dem Titel »Future EADS« mit einer Reduktion der Geschäftsbereiche von fünf auf drei ein.

Der für das Programm des militärischen Transporters A400M verantwortliche Geschäftsbereich »Militärische Transportflugzeuge« wird unter der Bezeichnung »Airbus Military« in Airbus integriert. »Dies vereinfacht das Management des A400M-Programms und optimiert den Einsatz

von Ressourcen.«<sup>48</sup> Die Geschäftsbereiche Astrium und Defence & Security sollen von nun an »koordiniert« werden, um den Marktauftritt besser abzustimmen, übereinstimmende Standards festzulegen, die verschiedenen Segmente besser zu integrieren und in der Forschung mit größerer strategischer Kohärenz zu arbeiten.<sup>49</sup>

Die Tatsache, dass der von Stefan Zoller geführte Geschäftsbereich Defence & Security nicht formell François Auque unterstellt wird, dient der Herstellung eines binationalen Gleichgewichts und zielt darauf ab, die deutsche Seite nicht zu verärgern. EADS Defence & Security gehört zu den Schlüsselunternehmen für das deutsche Verteidigungsministerium im Bereich elektronische Ausrüstungen und »C<sup>4</sup>I«<sup>50</sup> und ist in Deutschland ein wichtiger Arbeitgeber (»vergleichbar mit Thales in Frankreich«<sup>51</sup>): Von den insgesamt 23 000 Mitarbeitern im Jahr 2008 arbeiteten 12 900 in Deutschland und 4500 in Frankreich. 2008 waren Deutschland mit 41 Prozent und Frankreich mit 16 Prozent am Absatz des Geschäftsbereichs beteiligt.<sup>52</sup> EADS Defence & Security ist für das Programm des Kampfflugzeugs Eurofighter verantwortlich, der in Kooperation mit dem britischen Unternehmen BAE Systems und mit Alenia, einem Tochterunternehmen des italienischen Konzerns Finmeccanica, entwickelt wurde. Eurofighter wiederum ist der direkte Konkurrent des von Dassault entwickelten französischen Modells Rafale, was bedeutet, dass sensible Informationen den Franzosen bei EADS nicht zugänglich gemacht werden dürfen.<sup>53</sup>

Louis Gallois musste viel diplomatisches Geschick beweisen, um eine umfassende Rationalisierung des Konzerns im Verwaltungsrat durchzusetzen.<sup>54</sup> Die Führungspositionen wurde entsprechend den Interessen der Länder (Frankreich, Deutschland, Spanien) ausgewogen und auf die verschiedenen Nationalitäten verteilt. Angesichts der Blockadehaltung der Verwaltungsratsmitglieder musste Louis Gallois gar mit seinem Rücktritt drohen, um die notwendige Zustimmung zu erhalten. Trotz dieser Reform bleibt es bis heute schwierig, die Machtstrukturen in einem Unternehmen zu verschieben, »in dem die interne Parität von Franzosen wie von Deutschen ständig beobachtet wird«.<sup>55</sup>

Ende Dezember 2008 wurden mehrere Vorschläge für eine grundlegende Umstrukturierung vorgelegt, die darauf abzielten, die bestehenden Hemmnisse zwischen EADS und seinen Tochterunternehmen abzubauen:

- Eine Fusion von EADS und Airbus mit dem Ziel, die Kosten zu reduzieren. Konkret bedeutete diese Maßnahme den Umzug der Pariser Standorte und des Münchner Standorts nach Toulouse. Aus internen Quellen war zu erfahren, dass dieses Ansinnen fallen gelassen wurde, weil man befürchtete, dass die deutsche Seite diesen Vorschlag ablehnen würde. »Das hätte gleich bei der Gründung des Konzerns gemacht werden müssen; ein Sitz in Toulouse wäre für die deutsche Seite ein großer Schock gewesen. Dazu hätte man grünes Licht aus Berlin bekommen müssen.«<sup>56</sup>
- Die Trennung des militärischen und des zivilen Unternehmensbereichs nach dem Vorbild der Organisationsstruktur des Konzerns Boeing. Der Helikopterhersteller Eurocopter wäre davon ausgenommen, da bei ihm eine solche Trennung zu schwierig wäre. Dieser Vorschlag beinhaltet auch die Zusammenlegung bestimmter Teilbereiche (juristische Dienste, Kommunikation, Einkauf), die EADS zu Lasten seiner Tochtergesellschaften stärken würde.<sup>57</sup>
- Airbus-, Eurocopter- und andere Verträge sollen in EADS-Verträge umgewandelt werden, um die Identifikation der Führungskräfte der Leitungsebenen N-1 und N-2 mit dem Gesamtkonzern zu stärken und ihnen über das jeweilige Tochterunternehmen hinaus eine gesamtverantwortliche Perspektive zu ermöglichen. Diese Umstellung wäre jedoch ein heikles Unterfangen: Die Maßnahme würde nicht auf die Führungskräfte der Ebene N-3 angewandt, da diese Vertragsänderung von den Airbus-Mitarbeitern möglicherweise als »Trauma« empfunden würde.<sup>58</sup>

Die jüngste Umstrukturierung ist nicht zuletzt Ausdruck der Machtkämpfe, die innerhalb von EADS ausgetragen wurden und die nicht mehr nur den Charakter deutsch-französischer Auseinandersetzungen hatten. Durch Louis Gallois zentrale Führungsposition und die Bestätigung seiner führenden Rolle in der Konzernleitung wird versucht, den

Einfluss der jeweiligen nationalen Zugehörigkeit auf die getroffenen Entscheidungen gering zu halten. Darüber hinaus wurden die Funktionen mehrerer wichtiger Entscheidungsträger von EADS von Grund auf neu definiert:

- Der Airbus-Exekutivdirektor Thomas Enders und sein Stellvertreter Fabrice Brégier erhielten die Verantwortung für die Mehrheit der für die Zukunft des Konzerns entscheidenden Programme: endgültige Aufnahme der Serienproduktion des Airbus A-380, Entwicklung des A-350XWB, Lösung der Probleme bei der Entwicklung des A400M, Abschluss des Vertrags zur Erneuerung der Flotte von Tankflugzeugen für die US Air Force, für den Fall, dass sich das Pentagon für Airbus entscheidet.
- Der Direktor von Military Transport Aircraft, Carlos Suarez, fiel dem Misserfolg des A400M zum Opfer: Er verlor die Autonomie seines Geschäftsbereichs, musste Louis Gallois und Thomas Enders als Vorgesetzte akzeptieren und wurde schließlich von Domingo Ureña-Raso in seinem Amt abgelöst.
- Stefan Zoller konnte dank der Unterstützung durch die deutsche Regierung die Autonomie von EADS Defence & Security in Form einer Koordinierung mit Astrium erhalten. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich die Aufteilung der Leitungsfunktion zwischen Zoller und François Auque in Zukunft als schwierig erweist und längerfristig eine verstärkte Integration von EADS Defence & Security und Astrium, bis hin zur Einbeziehung von Eurocopter, ins Auge gefasst wird.

### Angemessener Gewinn für jedes Land versus europäische Wirtschaftsinteressen?

Durch staatliche Industrieförderprogramme, durch Bestellungen der öffentlichen Hand und durch staatliche Finanzierungshilfen konnte sich der europäische Luftfahrtsektor entgegen dem Trend rein wirtschaftlicher Interessen und trotz der amerikanischen Vorherrschaft entwickeln. Die politische und strategische Dimension ist nach wie vor von entscheidender Bedeutung für EADS als Erbe verschiedener nationaler Luftfahrtkonzerne. Der EADS-Konzern ist wesentlicher Bestandteil



einer Politik, die von den europäischen Staaten zur Förderung einer starken und unabhängigen europäischen Industrie verfolgt wird.

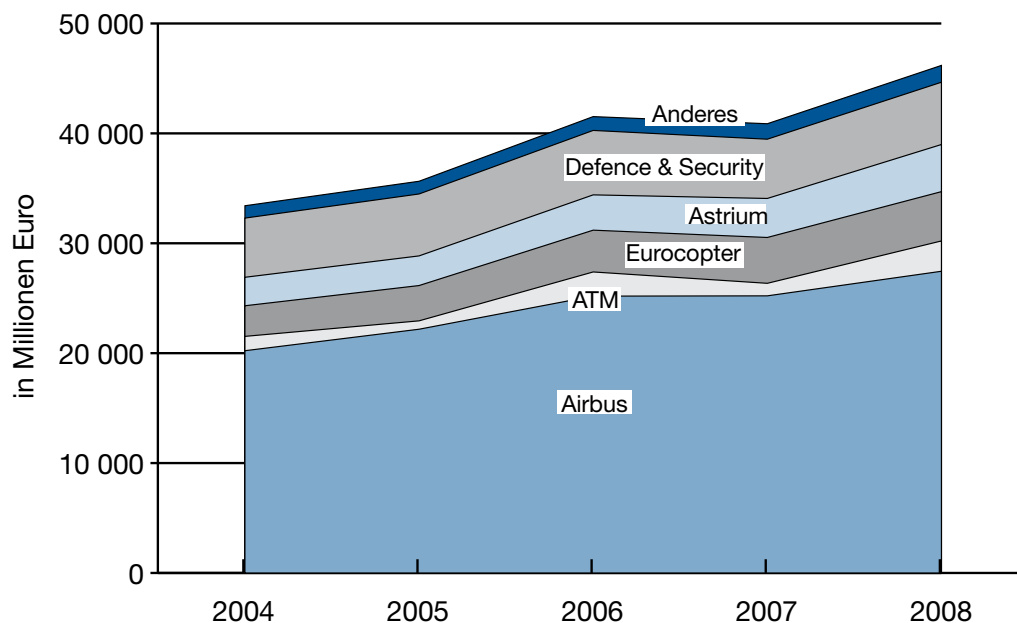
Seit 2005 hat die deutsche Regierung klar Position für die Unterstützung ihrer nationalen Luftfahrtindustrie bezogen und begonnen, sie vermehrt als einen strategischen Industriezweig zu betrachten. Diese Entwicklung auf deutscher Seite scheint paradoxerweise stark französisch geprägt. Für Berlin scheint die Zielsetzung klar: Es soll, so scheint es, ein Zugang zu Technologien und Kompetenzen ermöglicht werden, die in der deutschen Luftfahrtindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg verloren gegangen waren.<sup>59</sup>

Die innerhalb von Airbus vorgenommene Aufgabenteilung zwischen Franzosen und Deutschen

ger komplexen Komponenten mit geringerer Wertschöpfung.<sup>60</sup>

Ende 2007 drohte der deutsche Wirtschaftsminister, im Falle einer Verlagerung eines Großteils der deutschen EADS-Produktion ins Ausland die militärischen Aufträge der Bundesregierung zu stornieren. Das deutsch-französische Feilschen blockiert die Airbus-Reform, doch auch eine weitergreifende Interpretation drängt sich auf: »Die Krise, die Airbus gegenwärtig erlebt, nimmt eine üble Wendung in Richtung Nationalismus. Alle Länder arbeiten mit Erpressung, um sich den Löwenanteil zu sichern. Die deutsche Seite blockiert und verlangt einen größeren Anteil an der Produktion und eine wichtigere strategische Rolle, die so im Plan nicht vorgesehen ist. Der Plan zur Umstrukturierung von Airbus hat in diesem Kontext die alten Dämonen

## Entwicklung der Umsatzzahlen von EADS



Quelle: <[http://www.eads.com/1024/de/investor/Financials\\_and\\_Guidance/Segment\\_information/Revenue/Revenue.html](http://www.eads.com/1024/de/investor/Financials_and_Guidance/Segment_information/Revenue/Revenue.html)>, Zusammenstellung der Grafiken von den Autoren.

war in Deutschland lange als ein Ausverkauf an die französischen Interessen empfunden worden. Bei der Aufteilung der Airbus-Produktion fühlte sich die deutsche Seite benachteiligt: Während das frühere Unternehmen Aérospatiale die High-tech-Komponenten mit hoher Wertschöpfung wie Cockpit und Mittelabschnitt liefert, entfallen auf die DASA weiterhin die großen Rumpfteile und die Sanitärinstallationen, also die weni-

geweckt, die immer dann hervorkommen, wenn der politische Wille, Europa nach vorn zu bringen, fehlt. Paris verdächtigt die deutsche Seite, die französische Wahlperiode ausnutzen zu wollen, um sich Vorteile zu verschaffen.«<sup>61</sup>

Auf deutscher Seite hat man nicht vergessen, dass die Franzosen dazu neigen, »mergers among equals« in Aufkäufe zu verwandeln. Eine Poli-

tik, die häufig durch ein »strategisches Interesse Frankreichs« gerechtfertigt wird und der jegliche Sensibilität für die potenziellen strategischen Interessen Deutschlands zu fehlen scheint. Die deutsche Angst vor einem französischen »Neocolbertismus« hat sich in den letzten Jahren verstärkt. Hierzu haben Bekenntnisse französischer Regierungen zum »wirtschaftlichen Patriotismus«, der erklärte französische Wille, »nationale Champions« zu schaffen, und die wiederholte Verwandlung deutsch-französischer Joint Ventures in französische Unternehmen das Ihre beigetragen. Mehrere rein französische Projekte haben sich tief ins Gedächtnis der deutschen Führungskräfte eingegraben: die Einmischung der Raffarin-Regierung im Jahr 2004, um eine »französische Lösung« für die Krise von Aventis zu finden, das schließlich unter dem Druck aus Paris von Sanofi-Synthelabo aufgekauft wurde; ebenso wie die von Nicolas Sarkozy »als Schutz der Märkte und der französischen Unternehmen«<sup>62</sup> gerechtfertigte Fusion von Gaz de France und Suez.

Diese Spannungen sind auch eine Hinterlassenschaft der Geschichte der Luftfahrtindustrie in beiden Ländern. Toulouse war der langjährige Sitz der Projektorganisation der französischen Luftfahrtindustrie und verfügt traditionell über ein entsprechendes Reservoir an hochqualifizierten Arbeitnehmern. Die deutsche Luftfahrtindustrie hatte nach dem Zweiten Weltkrieg viel von ihrem Know-how verloren und sich im Bereich der Produktion, der Organisation und der Qualität von Produktionsprozessen mit den entsprechenden Technikern neue Qualifikationen erworben. Die in »Power 8+« innerhalb von Airbus vorgesehene Produktionsverlagerung rief bei der deutschen Regierung daher große Besorgnis hervor: Sollte Airbus nur die Unternehmensbereiche mit der stärksten Wertschöpfung behalten – nämlich Entwicklung und Endmontage, die in Toulouse fest verankert sind –, woher käme dann in Zukunft die Wertschöpfung für den deutschen Teil des Konzerns?

Die spanische Regierung verteidigte ebenfalls ihre Interessen und widersetzte sich der Übernahme von »Military Transport Aircraft« durch Airbus. Im Dezember 2008 schickte der spanische Industrieminister Miguel Sebastian einen Brief an Louis Gal-

lois, in dem er um eine Erhöhung des spanischen Anteils am EADS-Kapital ersuchte und sich gegen jegliche Produktionsverlagerung aussprach. Die spanische Regierung, die Region Andalusien und die Stadt Sevilla wollten die 350 Millionen Euro, die sie in den Bau des Werkes zur Montage des A400M investiert hatten, sichern.<sup>63</sup> Louis Gallois machte seine ganze Autorität geltend, um seine Entscheidung in Madrid durchzusetzen. Er ließ verlauten, dass »die Autonomie kein auf ein Unternehmen anwendbarer Begriff«<sup>64</sup> sei, versicherte jedoch gleichzeitig der spanischen Seite, dass die getrennten Konten beibehalten würden und an die Spitze der Produktion der Airbus-Militärflugzeuge ein Spanier berufen werde.<sup>65</sup>

### Auf dem Weg in Richtung einer wahren Europäisierung von EADS?

EADS muss nun ein neues Gleichgewicht zwischen den eigenen Interessen und den nationalen Interessen seiner wichtigsten Kunden und Aktionäre finden.

Dem Gespann Grube-Gallois-Enders scheint es gelungen zu sein, das Unternehmen ergebnis- und effizienzorientiert zu reformieren: »Louis Gallois ist der eigentliche Chef, außerdem haben wir mit den Deutschen zu tun, die die Tochtergesellschaften leiten. Wir haben jetzt erreicht, dass die Leute sich in erster Linie zu EADS zugehörig fühlen, bevor sie sich als Deutsche oder Franzosen sehen«, unterstreicht Philippe Fraysse, wobei er gleichzeitig auch die nach wie vor bestehenden Spannungen zwischen den verschiedenen Nationalitäten erwähnt: »Vor Ort gibt es jedoch mitunter ein paar Schwierigkeiten, denn es ist ja auch nicht leicht, dieses Unternehmen mit all den verschiedenen Kulturen und Ländern aufzubauen. Mal meinen die Franzosen, dass zu viele Deutsche da seien, mal sagen die Deutschen, dass es zu viele Franzosen gebe.«<sup>66</sup> Anfang April 2009 wurde der Vorsitzende des EADS-Verwaltungsrates, Rüdiger Grube, von seinem deutschen Kollegen Bodo Ueber abgelöst, der nun »die Aufgabe hat, die Beruhigung der deutsch-französischen Beziehungen, die mit Rüdiger Grubes Ernennung begonnen hatte, fortzuführen.«<sup>67</sup> Die Ernennung des neuen Verwaltungsratsvorsitzenden hatte dieses Mal zu keiner

neuen Auseinandersetzung zwischen Frankreich und Deutschland geführt. »Weder Angela Merkel noch Nicolas Sarkozy sind daran interessiert, die Büchse der Pandora der »paritätischen Verteilung« erneut zu öffnen.«<sup>68</sup>

Im August 2008 gelangte Philippe Fraysse zu der Einschätzung, dass sich die Arbeitsweise des Konzerns durch die Abschaffung der Doppelspitze verbessert hat: »Früher schaute man eher auf die Fahne als auf die Kompetenz, wenn man jemanden ernennen wollte, denn entsprechend dem Prinzip des Doppelmanagements musste man, wenn man irgendwo einen Franzosen ausgewählt hatte, auch einen Deutschen daneben stellen, mit dem Ergebnis, dass man nicht unbedingt die richtigen Leute am richtigen Ort hatte.«<sup>69</sup>

Einige neue Strukturelemente begünstigen eine positive Entwicklung und führen zu mehr Kohärenz und zu einer tatsächlichen Europäisierung von EADS:

- Die eingeleitete stärkere Integration der Querschnittsfunktionen von Airbus und EADS trägt erste Früchte, auch wenn die Geschäftsbereiche noch weitgehend autonom bleiben. Soll sich eine wirkliche EADS-Identität herausbilden, müssen die verschiedenen Teilidentitäten (Airbus, Eurocopter, Astrium u. a.) ebenso wie das Gefühl nationaler Zugehörigkeit überwunden werden.
- Die ältere Generation der Führungskräfte und Mitarbeiter, die noch die Zeit »Vor-EADS« kennen gelernt hat, wird nach und nach von einer neuen Generation abgelöst, die nur noch EADS kennt.<sup>70</sup> Für sie ist der Konzern keine Zusammenführung historisch gewachsener nationaler Entitäten (Aérospatiale, Matra, DASA), sondern ein europäischer Konzern mit diversifizierten Aktivitäten, der ihnen in Europa und weltweit Karrieremöglichkeiten bietet. EADS besteht seit nunmehr fast zehn Jahren und entwickelt nach und nach seine eigene Geschichte und Identität.
- Die Mobilität der Mitarbeiter zwischen den Teilunternehmen, zwischen den operativen und funktionalen Stellen und zwischen den verschiedenen Standorten des Konzerns wurde stark gefördert. Doch scheint es schwierig, die Dynamik der geografischen Mobilität dauerhaft

aufrechtzuerhalten: Nach einer ersten Runde von Mitarbeiterentsendungen in den ersten Jahren nach der Jahrtausendwende wird es zunehmend schwierig, Franzosen zu finden, die bereit sind, nach Hamburg zu gehen, oder – wenn auch in anderem Ausmaß – Deutsche für einen Wechsel nach Toulouse zu gewinnen: Die Hinderungsgründe waren Sprachbarrieren, fehlende französische bzw. deutsche Schulen, kulturelle Verbundenheit u. a.<sup>71</sup>

- Der Unternehmensführung zufolge wurde das Sprachproblem teilweise gelöst.<sup>72</sup> Die Arbeitssprache ist grundsätzlich Englisch, aber auch Deutsch und Französisch werden gesprochen. Die in die Tochterunternehmen integrierten ausländischen Mitarbeiter müssen dagegen die jeweilige Landessprache sprechen, um nicht als Ausländer betrachtet und von wichtigen Diskussionen ausgeschlossen zu werden.<sup>73</sup>
- Die Einstellung von Fachleuten und Technikern erfolgt über Europa hinaus zunehmend auf internationaler Ebene: Produktionsstätten außerhalb Europas zu schaffen, stellt in Bezug auf die Integration der neuen Mitarbeiter und die Durchsetzung einer »europäischen Unternehmenskultur« eine Herausforderung dar. Die nichteuropäischen Kunden und Mitarbeiter nehmen den Konzern in viel stärkerem Maße als »europäisch« wahr, ohne klare Kenntnisse von den Besonderheiten der europäischen nationalen Bestandteile zu haben.<sup>74</sup>

Ein weiteres Vorhaben besteht darin, EADS in eine Europäische Gesellschaft umzuwandeln. Diese Gesellschaftsform wurde 2001 durch eine EU-Initiative und eine europäische Regelung geschaffen.<sup>75</sup> Durch die Umwandlung in eine Europäische Gesellschaft erhofft sich EADS in den ersten beiden Jahren Einsparungen von Strukturkosten in Höhe von 300 Millionen Euro.<sup>76</sup> Zahlreiche deutsche Firmen sind diesen Weg schon gegangen und haben sich in Deutschland registrieren lassen:

- »Das deutsche Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft vom 22. Dezember 2004 verleiht der »deutschen« Europäischen Gesellschaft gegenüber dem allgemeinen Aktiengesellschaftsrechts einer AG größere Attraktivität.«<sup>77</sup>

- »Das deutsche Handelsrecht [ist] zu starr geworden und enthält zu viele Zwänge (...), so dass die Aktiengesellschaften in der Europäischen Gesellschaft die Möglichkeit sehen, innerhalb eines flexibleren Rahmens agieren zu können. (...) Die deutschen Unternehmen betrachten es als durchweg vorteilhaft, die Mitbestimmung so zu gestalten, dass die Zahl der Aufsichts- bzw. Verwaltungsratsmitglieder verringert wird und Gewerkschafter aus anderen Mitgliedsstaaten in diese Räte einbezogen werden.«<sup>78</sup>

Dieses Vorhaben stößt bei den Generaldirektoren der Geschäftsbereiche des Konzerns auf Vorbehalte. Sie wollen ihre Machtbefugnisse, ihre Unabhängigkeit und die Vorteile, die sie durch ihre Stellung haben, nicht verlieren. In der Europäischen Gesellschaft jedoch würden die Generaldirektoren in einem Direktionsrat zusammenarbeiten (EADS hat gegenwärtig den Status einer Gesellschaft nach niederländischem Recht, in der man einen solchen Rat nicht kennt), sie hätten bei allen den Konzern betreffenden strategischen Entscheidungen ein größeres Mitspracherecht.

Für EADS ergäben sich aus der Umwandlung in eine Europäische Gesellschaft mehrere Vorteile:

- Der Status einer Europäischen Gesellschaft erleichtert transnationale Fusionen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.
- Die Europäische Gesellschaft würde eine größere Mobilität in Europa und die Verlegung des Firmensitzes ermöglichen, ohne die Gesellschaft im Ursprungsland auflösen und im Land des neuen Standorts als Gesellschaft neu gründen zu müssen. Diese Lösung könnte sich langfristig für die Zusammenführung von Firmensitz und tatsächlichem Sitz – eventuell in Toulouse – als ideal erweisen.
- Die Veränderung der Gesellschaftsform muss mit der Schaffung einer »besonderen Gruppe von Verhandlungsbefugten« einhergehen, zu deren Mitgliedern auch Personalvertreter der verschiedenen Konzernteile gehören müssen, um die Modalitäten und das Niveau der Mitbestimmung der Mitarbeiter bei der Leitung der Europäischen Gesellschaft festzulegen. Das Mindestmaß an Mitbestimmung richtet sich nach dem höchsten

Mitbestimmungsgrad in einem Konzernteil vor der Gründung der Europäischen Gesellschaft, was im Fall von EADS bedeutete, dass vermutlich das deutsche Mitbestimmungsmodell anzuwenden wäre.

- Die Europäische Gesellschaft könnte zur Herausbildung einer echten europäischen Identität und zum Abbau der nationalen Spannungen beitragen. Das ist Louis Gallois' erklärtes Ziel: »Sie würde [die Organisation des Konzerns] einfacher machen und zur Überwindung des Korpsgeistes beitragen.«<sup>79</sup>

## Machtkampf der Nationen oder Europäisierung

Bei seiner Ernennung zum alleinigen EADS-CEO hatte Louis Gallois kurz die Motive seines Handelns erklärt: »Ich will besänftigen und der deutsch-französischen Konfrontation die Schärfe nehmen. Künftig werden wir uns EADS zugehörig fühlen, bevor wir uns als Franzosen oder als Deutsche definieren. Wir sollten unsere Joint-Venture-Reflexe aufgeben und in Richtung eines starken, aus mehreren Nationalitäten bestehenden integrierten Unternehmens arbeiten.«<sup>80</sup> Dabei wird die derzeitige Unternehmensführung, die sich das Ziel gesetzt hat, die Organisation des Konzerns zu »europäisieren« und zu rationalisieren, noch zahlreiche Hindernisse und nationale Reflexe überwinden müssen.

Von entscheidender Bedeutung für die Zukunft von EADS wird die weitere Entwicklung seiner Aktionärsstruktur sein. Wenn Daimler und Lagardère aus dem EADS-Kapital aussteigen, käme die Neuverhandlung des Aktionärspaktes dem Öffnen der Büchse der Pandora gleich. Auch das Ende des Mandats von Louis Gallois im Jahre 2012 könnte ein heikles Datum werden, denn dann würde Thomas Enders an seine Stelle treten und Arnaud Lagardère den Vorsitz im Verwaltungsrat übernehmen, wobei dieser keinen Hehl daraus macht, dass er gerne aussteigen würde. Nationale Rivalitäten könnten wieder zu Tage treten, wenn die Franzosen die wichtigsten operativen Abteilungen zurückgewinnen wollen, da die Deutschen in diesem Fall den EADS-Vorsitz innehätten.

Die Zukunft des Konzerns wird also von der Haltung der deutschen und der französischen Regierung sowie von den wichtigsten Aktionären abhängen: Wird es zu einem Machtkampf kommen oder wird es ein Mal mehr gelingen, ein gemeinsames Interesse zu definieren, danach zu handeln und so EADS eine echte europäische Dimension zu geben?

Kai Behrens ist Dozent an der Freien Universität Berlin et Ph.D. Candidate an der Johns Hopkins University, School of Advanced International Studies (SAIS), Washington, DC; Louis-Marie Clouet ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Studienkomitee für deutsch-französische Beziehungen des Institut français des relations internationales (Ifri).

Übersetzung: ECHOO Konferenzdolmetschen.

## Anmerkungen

- 1 Die von »Future EADS« vorgesehene Umstrukturierung wirft die grundlegende Frage der Beziehungen des immer stärker europäisch ausgerichteten Konzerns zu seinen staatlichen Aktionären und seinen wichtigsten Kunden in Europa auf.
- 2 Vgl. John G. Francis, Alex Pevzner, Airbus and Boeing: Strengths and Limitations of Strong States, in: Political Science Quarterly, Winter 2006-2007, S. 629–650, hier S. 636.
- 3 Quelle: über <<http://www.eads.net/>>.
- 4 Das Unternehmen »Military Transport Aircraft« wurde Anfang 2009 der Airbus-Führung unterstellt und in »Airbus Military« umbenannt; vgl. infra.
- 5 »Einige Flugzeuge mussten demontiert und 530 km Leitungen (100 000 Leitungen und 40 300 Schalter) von Hand verlegt werden. Die ersten 26 Flugzeuge werden handwerklich gefertigt. Die Schwierigkeiten zwangen Airbus, den kommerziellen Betrieb der ersten Maschine vom Frühjahr 2006 auf Oktober 2007 zu verschieben. Die Lieferungen verzögerten sich um durchschnittlich 2 Jahre.« Vgl. Jean-François Le Grand, Roland Ries, Informationsbericht im Auftrag des Wirtschaftsausschusses über die Lage von EADS und seine Entwicklungsperspektiven, Nr. 351, Senat, Paris [Jahr???], S. 18.
- 6 Vgl. Marc Chevallier, Airbus pris dans un trou d'air, in: Alternatives économiques, Nr. 256, November 2006. Secafi-Alpha ist ein Fachberatungsbüro der Betriebsräte.
- 7 Vgl. Damien Talbot, EADS, une transition inachevée; Une lecture par les catégories de la proximité (Cahiers du GREThA, Nr. 2007-05), Bordeaux, Mai 2007, S. 7.
- 8 Ebd.
- 9 Vgl. Chevallier, op. cit. (Anm. 6).
- 10 Ebd.
- 11 Vgl.: Des dirigeants d'EADS auraient été informés des retards de l'A380, selon »La Tribune«, in: Le Monde, 29.5.2007.
- 12 Gegen folgende Personen wurde wegen vermuteter Insidergeschäfte ermittelt und Anklage erhoben: Noël Forgeard am 30. Mai 2008, Jean-Paul Gut, ehemaliger delegierter Generaldirektor von Airbus und Mitglied des Exekutivkomitees von EADS am 2. Juli, Andreas Sperl, Direktor des Dresdener EADS-Werkes und ehemaliger Finanzdirektor von EADS am 22. Juli. Vgl. Délits d'initiés chez EADS: les dirigeants de nouveau sur la sellette, Agence France Presse (AFP), 29.5.2007.
- 13 In der deutschen Presse wurden diese Ermittlungen und die »Instrumentalisierung des französischen Strafverfahrens« heftig kritisiert. Vgl. die Financial Times Deutschland: EADS-Manager attackiert französische Justiz, 24.7.2008, und Justiz knechtet EADS-Zeugen wie Beschuldigte, 25.7.2008; Dinah Eckstein, Kronzeuge wider Willen, in: Der Spiegel, 7.4.2008.
- 14 Jörn Sucher, EADS soll Europas Waffenschmiede werden, in: Der Spiegel, 9.12.2004.
- 15 Michel Albert, Capitalisme contre capitalisme, Paris 1991.
- 16 Albert, ebd. (Anm. 15).
- 17 Michael Adams, Die Usurpation von Aktionärsbefugnissen mittels Ringverflechtung in der »Deutschland AG«, in: Die Aktiengesellschaft, Bd. 4, 1994, S. 148–158.
- 18 Martin Höpner, European Corporate Governance Reform and the German Party Paradox (MPIfG Discussion Paper, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung), Köln, April 2003.
- 19 Henrik Uterwedde, Politique industrielle ou politique de la compétitivité? Discours et approches en Allemagne (Note du Cerfa, Nr. 48), Paris, November 2007.
- 20 Véronique Guillermand, Yann Le Galès, Les quatre paradoxes d'Airbus, un géant malade de ses actionnaires, in: Le Figaro, 15.2.2007; EADS: le Sénat plaide en faveur d'une »double golden share«, in: Le Figaro, 28.6.2007; Berlin pourrait demander une »golden share«, in: Le Figaro, 6.8.2007.
- 21 Lancement d'une enquête sur le stress au travail, in: Le Monde, 14.3.2008.
- 22 Gerrit Wiesman, Kevin Done, EADS investors rethink golden shares, in: Financial Times, 23.3.2008.
- 23 EADS: la Vneshtorgbank pourrait viser une minorité de blocage (assistant du président russe), RIA Nowosti, 13.9.2006; Opiat troika: lidery Rossii, Frantsii i Germanii obsudiat Iran, samolety i neft, in: Wremia Nowostej, 22.9.2006.



- 24 EADS opposé à l'arrivée de nouveaux actionnaires dans sa direction, RIA Novosti, 15.9.2006.
- 25 Airbus beteiligte sich zum damaligen Zeitpunkt an der Ausschreibung eines Vertrags über 5 Milliarden Dollar, bei dem es um die Erneuerung der Tankflugzeugflotte der US Air Force ging und bei der Boeing Hauptkonkurrent war.
- 26 Vgl. Véronique Guillermand, Yann Le Galès. EADS : une assemblée générale sous haute surveillance, in: Le Figaro, 22.10.2007.
- 27 Vgl. Martin Koopmann, Les contentieux franco-allemands se multiplient, in: Le Monde, 17.6.2007. In diesem Artikel kritisiert der Autor das französische Verhalten gegenüber Deutschland: »Es ist ungeschickt, dieses Thema so schnell anzusprechen.«
- 28 Manche Kritiker sind der Ansicht, dass Deutschland alle operativen Leitungsfunktionen an sich gezogen habe, vgl. Cécile Calla, Dominique Gallois, Tensions autour de la répartition des postes au sein d'EADS, in: Le Monde, 10.7.2007.
- 29 Vgl. EADS pourrait porter ses économies à 300 ou 400 millions d'euros, AFP, 20.7.2009.
- 30 Vgl. Verkauf von drei Airbus-Werken gescheitert, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 27.3.2008; Dominique Gallois und Marie de Vergès, Airbus échoue dans la vente de trois de ses sites allemands, in: Le Monde, 29.3.2008; Dominique Gallois, EADS renonce à vendre à Latécoère deux sites français d'Airbus, in: Le Monde, 8.5.2008.
- 31 Vgl. Laupheimer Werk geht an Diehl und Thales, in: Der Spiegel, 1.8.2008; Airbus a finalisé la vente du site de Laupheim à Diehl/Thales (EADS), AFP, 2.10.2008.
- 32 Vgl. Airbus réussit à vendre l'usine de Filton à GKN, in: L'Usine Nouvelle, 15.9.2008.
- 33 Vgl. Dominique Gallois, Français et Allemands s'accordent pour sauver Airbus, in: Le Monde, 28. 2007.
- 34 Russische Unternehmen entwickeln das regionale Flugzeug SuperJet100 mit weniger als 110 Plätzen und planen das Flugzeug MS-21 mit mehr als 110 Plätzen. Die Chinesen arbeiten ebenfalls an der Entwicklung von Flugzeugen dieses Typs. Der kanadische Hersteller Bombardier hat eine Serie C mit mehr als 100 Plätzen herausgebracht, die zu den kleinsten Airbus A-320 und Boeing B-737 in Konkurrenz stehen. Vgl. auch Airbus wird immer chinesischer, in: FAZ, 23.6.2009.
- 35 EADS va conserver ses trois usines allemandes jusque fin 2011, in: Les Échos, 24.11.2008.
- 36 Vgl. AFP, 20.7.2009, op. cit. (Anm. 29).
- 37 Vgl. EADS : FO se positionne contre les délocalisations, in: Ouest France, 13.3.2009.
- 38 Vgl. Fabrice Gliszczynski, Aéronautique : EADS accélère les délocalisations de la production hors d'Europe, in: La Tribune, 10.9.2008.
- 39 Airbus muss weitere 650 Millionen Euro sparen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.9.2008, Dominique Gallois, Louis Gallois tente d'adapter EADS à la nouvelle donne internationale, in: Le Monde, 10.9.2008.
- 40 Gespräch mit einem leitenden Mitarbeiter von Airbus, Juli 2009. Vgl. Dominique Gallois, Des premiers retards à l'audition, deux ans de rebondissements, in: Le Monde, 31.5.2007; Gerhard Hegmann, Airbus holt deutsche Ingenieure heim, in: Financial Times Deutschland, 11.12.2008, über: <<http://www.ftd.de>>.
- 41 Vgl. Dominique Gallois, Louis Gallois tente de calmer les tensions franco-allemandes, in: Le Monde, 31.5.2008.
- 42 Vgl. Sascha Lange, Der Airbus A400M vor dem Aus? : Auswirkungen und Auswege für die Lufttransportfähigkeit der Bundeswehr (SWP-Aktuell, Nr. 7/2009), Berlin, Februar 2009.
- 43 »It takes about 12 years and anywhere from \$ 6–15 billion to get a single aircraft off the ground«, vgl. John G. Francis, Alex F. Pevzner, Airbus and Boeing: Strength and Limitations of Strong States, in: Political Science Quarterly, Winter 2006/2007, S. 629–650, hier S. 640. Die Entwicklung des deutsch-französischen Flugzeugs Transall geht auf die 1960er Jahre zurück.
- 44 In NH Industries hält AgustaWestland 32%, Eurocopter 62,5% und StorkFokker 5,5%; 2001 kam Portugal mit einem Aktienanteil von 1,5% zu dem Konzern hinzu.
- 45 Vgl. Jean-Paul Hébert. Connaître les coûts des programmes : une condition de la politique des moyens, in: Le Débat Stratégique, 9.6.2009, <<http://cirpes.net/article278.html>>.
- 46 Ebd.
- 47 The meaning of EADS, in: The Economist, 21.7.2007.
- 48 Vgl. EADS: vers une organisation plus efficace, Pressekommuniké, EADS, 16.12.2008, <[http://finance.eads.net/1024/de/investor/News\\_and\\_Events/news\\_ir/2008/2008/20081216\\_eads\\_organisation.html](http://finance.eads.net/1024/de/investor/News_and_Events/news_ir/2008/2008/20081216_eads_organisation.html)>.
- 49 Vgl. Joël-François Dumont, EADS: de la Défense à la sécurité, in: Défense, Mai Juni 2009, S. 53–55.
- 50 Englisch: »Command, Control, Communications, Computers, Intelligence«.
- 51 Alain Ruello und Bruno Trevidic, EADS simplifie pour la première fois ses structures, in: Les Échos, 17.12.2008.
- 52 EADS Defence & Security, Flyer zur Präsentation von Defence & Security, Le futur en réseau.
- 53 Vgl. Alain Ruello und Bruno Trévidic, Louis Gallois favorable à une réorganisation d'EADS, in: Les Échos, 28.11.2008.
- 54 Vgl. EADS-Chef Louis Gallois, Wir müssen geplante Übernahmen verschieben, in: FAZ, 18.12.2008.
- 55 Vgl. Dominique Gallois. EADS se rationalise en passant de cinq à trois divisions opérationnelles, in: Le Monde, 18.12.2008.
- 56 Vgl. Gilles Gliszczynski. EADS étudie un nouveau statut, in: La Tribune, 4.12.2008; Robert Wall, Jens Flottau. No relief; Resolution of aircraft, organizational issues continues to elude EADS, in: Aviation Weekly & Space Tech-

- nology, 24.11.2008; Le patron d'Airbus juge le transfert à Toulouse d'EADS «une bonne idée», in: AFP, 25.8.2008.
- 57 Vgl. Michel Cabirol, *Aéronautique; EADS repense son organisation interne*, in: La Tribune, 20.10.2008.
- 58 Gliszczynski, op. cit. (Anm. 56).
- 59 Dieser Wille drückt sich z.B. in der Unterstützung für eine deutsche Raketenindustrie (von LFK entwickelte Taurus-Rakete) oder in der Absicht aus, an Bord der Bundeswehr-Eurofighter deutsche Avionik zu installieren.
- 60 Vgl. Dominique Gallois, *Le marchandage franco-allemand bloque encore la réforme d'Airbus*, in: Le Monde, 21.2.2007.
- 61 Vgl. den Leitartikel *Airbus en danger*, in: Le Monde, 21.2.2007.
- 62 Vgl. Henrik Uterwedde, *Partenaires et concurrents: les conflits dans les relations économiques*, Eurotopics.net, 12.9.2007.
- 63 Vgl. Diane Cambon, *D'avantage d'Espagne dans EADS*, in: Air & Cosmos, 20.2.2009.
- 64 Vgl. Antonio Jiménez Barca, *Ningún empleo español peligra por la integración de CASA en Airbus*, Entrevista: Louis Gallois, in: El País, 20.2.2009.
- 65 Vgl. Gaëlle Lucas und Michel Cabirol, *L'Espagne croise le fer avec EADS pour sauver le soldat Suarez*, in: La Tribune, 21.2.2009; Unmut in Le Bourget: Spanien blockiert Kredit für A-350, faz.net, 15.6.2009.
- 66 Vgl. Syndicat FO d'EADS : avec un seul patron, «les choses se sont améliorées», AFP, 5.8.2008.
- 67 Vgl. Die deutsche Firma Daimler, Hauptaktionär von EADS, macht seinen Finanzdirektor zum Vorsitzenden des Verwaltungsrats des Luftfahrtkonzerns, in: Les Échos, 9.4.2009. Rüdiger Grube wurde Anfang April 2009 zum Vorsitzenden des Verwaltungsrats der Deutschen Bahn ernannt.
- 68 Vgl. EADS: probable changement à la tête du conseil d'administration, in: Les Échos, 20.4.2009.
- 69 AFP, 25.8.2008, op. cit. (Anm. 56).
- 70 Gespräch mit hochrangigen Führungskräften von EADS im Juli 2009.
- 71 Ebd.
- 72 Gespräch mit hochrangigen Führungskräften von EADS und Astrium im Juli 2009.
- 73 Gespräch mit einem leitenden Mitarbeiter bei Airbus, Juli 2009.
- 74 Gespräch mit hochrangigen Führungskräften von EADS im Juli 2009.
- 75 Vgl. Noëlle Lenoir, *La Societas Europaea ou SE ; Pour une citoyenneté européenne de l'entreprise (La documentation française)*, Paris 2007.
- 76 Jean-Pierre Casamayou und Cyrille Cosmao, *EADS se prépare à affronter la tempête*, in: Air & Cosmos, 16.1.2009.
- 77 Noëlle Lenoir, op. cit. (Anm. 75), S. 104.
- 78 Ebd.
- 79 Vgl. Gesche Wüpper, *EADS-Chef will Konzern erneut umbauen*, in: Die Welt, 15.11.2008.
- 80 Vgl. Louis Gallois devient le seul pilote d'EADS, in: Le Figaro, 27.8.2007.